

I bogen Ekstrem Teaming trækkes på omfattende forskningslitteratur om teamledelse og teamsamarbejde, ligesom den selv bygger på konkrete kvalitative data. Der præsenteres i bogen en ny model, for at forstå de vigtigste funktioner en (team)leder bør mestre, når det drejer sig om at lede projekter, der foregår på tværs af skel som kompetence, organisation og branche. Det er som bekendt ikke altid en enkel proces at få sådanne grænsekrydsende samarbejder til at lykkes. Her er bogen et vigtigt bidrag.

Bogen er primært rettet mod større organisationer, hvor der er tværgående samarbejde, og mod mindre virksomheder, som arbejder sammen med andre organisationer, hvor grænsekrydsende samarbejde skal lykkes. Det handler ikke så meget om team-dynamikker, der kan opstå i faste teams eller om lederens karakteregenskaber eller ledelsesstil. Derimod kommer bogen omkring, hvordan man i lederrollen håndterer selve det *at teame* i større flydende teamsammenhænge, hvor forskellige fagspecialister skal arbejde sammen. Det kan enten være i kortere veldefinerede projekter, eller det kan være i forløb, hvor det drejer sig om at innovere og udvikle nye løsninger på nye komplekse udfordringer. I en tid hvor grøn omstilling og nye bæredygtige tiltag skal udvikles, er denne bog særdeles relevant.

For konsulenten eller organisationspsykologen, der arbejder i større organisationer og med tværfaglige medarbejdergrupper, kan bogen ligeledes give et skub i retning, af at tydeliggøre de specifikke funktioner som en teamleder i komplekse projekter skal kunne håndtere.

I store træk drejer det sig om at tackle såvel mellemmenneskelige som tekniske udfordringer undervejs, når meget forskellige mennesker og faggrupper skal samarbejde. Bogen gør ud fra en række eksempler på vellykkede innovationsprojekter læseren mere skarp på de vigtigste tiltag og pejlemærker i forskellige situationer, samt hvordan lederen kan gribe fornuftigt ind for at få teamaktiviteterne på rette kurs igen, hvis de udvikler sig i en problematisk retning. Dog går den ikke så konkret til værks her, men den udbygger de faglige ledelsesvinkler, og hvad der sker på et overordnet niveau. Lederen guides i de rigtige retninger, hvorimod selve faciliteringen af konkrete processer eller konkrete "mentale modeller" (som nævnes i forbindelse med brobygning ved vidensdiversitet) ikke er en del af bogens bidrag.

De to grundlæggende kategorier, der arbejdes med i bogens model er et delt fokus på henholdsvis *motivation* – herunder selvstændig ageren for teammedlemmer, ansvar, beslutningskraft, læring og ejerskab og så *facilitering*, herunder brobyggende kommunikation, brug af modeller og genstande, dialogiske greb til håndtering af vidensdiversitet og kulturforskelle.

Forfatterne pointerer, hvor vigtigt det er at få opbygget en læringskultur i tværgående samarbejdsprocesser, og hvordan man som leder kan understøtte en sådan proces undervejs. Det handler bl.a. om at understøtte innovation og nytænkning ved at skabe et reelt psykologisk sikkert miljø. Men også om at hindre kommunikative barrierer af teknisk karakter og at sætte udfordrende med realistiske mål for gruppens aktiviteter.

Jeg mener, at bogen er velegnet som litteratur i forskningsmiljøer, hvor man undersøger ledelse, teamsamarbejde, arbejdsmiljø og innovation, samt i uddannelse af ledere med en vis teoretisk ballast. Den kan også bruges i rollen som facilitator, ledelsesrådgiver eller konsulent for at få teoretiske vinkler på opgaver, hvor flere forskellige faggrupper og/eller brancher skal krydse klinger. Der gives kvalificerede bud på svar, der adresserer, hvad der ledelsesmæssigt kan understøtte flydende teamprocesser, som karakteriserer mange moderne arbejdsformer. Det gælder f.eks. inden for udvikling af produkter inden for sundhedsområdet, hvor forskellige teknologier er i spil, og hvor der skal tages højde for en slutbruger. Det kan også være nye bæredygtige byggeprojekter, hvor både arkitektur, design, IT og ingeniør kundskab er involveret. Bogen er således et vigtigt bidrag til at understøtte teamprocesser, som har tværfaglige komponenter, eller hvor flere brancher skal krydse klinger.

Det er min klare overbevisning, at denne bog giver væsentlige bidrag til den faglige udvikling af organisationspsykologi og ledelse. Den har en faglig tyngde, som gør, at man vil kunne vende tilbage til og med fordel nær- og genlæse pointer, afsnit og modeller, når man står i forskellige udfordrende situationer i praksis.

Af Stine Reintoft, erhvervspsykolog, cand.psych.aut.